

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

Daniel Luciano Zanette

Planejamento Estratégico: Estudo de Caso da Empresa Gabriella
Revestimentos Cerâmicos Ltda. Criciúma. Santa Catarina. Brasil.

FLORIANÓPOLIS

(2004)

Daniel Luciano Zanette

Planejamento Estratégico: Estudo de Caso da Empresa Gabriella
Revestimentos Cerâmicos Ltda. Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

Trabalho de Conclusão de Estágio, apresentada para a,
disciplina de Estágio Supervisionado – CAD 5236,
como requisito parcial para obtenção do grau de,
Bacharel em Administração da,
Universidade Federal de Santa Catarina,
área de concentração em Administração Geral.

Profª Orientadora: Beatriz Maria Cambraia Rocca.

FLORIANÓPOLIS

(2004)

Daniel Luciano Zanette

Planejamento Estratégico: Estudo de Caso da Empresa Gabriella
Revestimentos Cerâmicos Ltda. Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

Esta Monografia foi julgada e aprovada para a conclusão do Curso de Graduação em Administração, do Departamento de Ciências da Administração, do Centro Sócio-Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina, com área de concentração em Administração Geral.



Prof: Mário de Sousa Almeida
Coordenador de Estágios

Banca Examinadora:



Profª e Administradora Beatriz Maria Cambraia Rocca
Orientadora



Profª e Administradora Alessandra de Linhares Jacobsen
Membro



Profª e Administradora Rosilane Pontes Bernard
Membro

Dedico este trabalho à Nossa Senhora das Graças,
minha Madrinha de Batismo, e protetora de minha
existência, em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a DEUS, pela Fé na vida. Aos meus pais Gilson e Silvia, e ao meu irmão André, que me apóiam em todos os momentos.

A minha orientadora Profª Beatriz Maria Cambraia Rocca, por sua paciência, confiança e dedicação, que conseguiu mostrar-me, a importância de desenvolver um trabalho sério e verdadeiro, de uso prático.

A todos os professores e professoras do Departamento de Ciências da Administração que desenvolvem um trabalho honesto e honroso, para o desenvolvimento da nossa sociedade.

Agradeço também a todas as pessoas que contribuíram de forma direta ou indireta, para a elaboração deste Trabalho.

RESUMO

Zanette, Daniel Luciano. Planejamento Estratégico: Estudo de Caso da Empresa Gabriella Revestimentos Cerâmicos Ltda. Criciúma. Santa Catarina. Brasil. 2004. 69 p. Monografia de Graduação do curso de Administração, do Departamento de Ciências da Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis (SC). Brasil. 2004.

O presente trabalho visa elaborar o Planejamento Estratégico da Empresa Gabriella Revestimentos Cerâmicos Ltda, para o período de 2005 a 2010. O objetivo deste estudo foi responder à pergunta do problema de pesquisa, bem como à importância de um Planejamento Estratégico com ênfase nas necessidades da Empresa. No que tange, à metodologia, a presente pesquisa foi desenvolvida como um estudo de caso. Os dados foram coletados através de entrevistas não-estruturadas, e a abordagem utilizada na análise dos dados foi qualitativa. Na análise foram aferidos a forma de gestão do negócio, a cultura e o meio em que a Empresa está inserida no mercado em que atua, tanto internamente quanto externamente. O resultado da pesquisa, foi a elaboração do Planejamento Estratégico, sendo este de extrema importância, e necessidade primordial da Empresa em estudo.

Palavras-chave: Planejamento, Estratégia, Controle.

ABSTRACT

ZANETTE, Daniel Luciano. Strategic planning: Study of Case of the Company Gabriella Revestimentos Cerâmicos Ltda. Criciúma. Santa Catarina. Brasil. 2004. 69 p. Monograph of Graduation of the course of Administration, of the Department of Sciences of the Administration, of the Federal University of Santa Catarina. Florianópolis (SC). Brasil. 2004.

The present work seeks to elaborate the Strategic Planning of the Company Gabriella Revestimentos Cerâmicos Ltda, for the period from 2005 to 2010. The objective of this study was to answer to the question of the research problem, as well as to the importance of a Strategic Planning with emphasis in the needs of the Company. In what it plays, to the methodology, to present research it was developed as a study of case. The data were collected through no-structured interviews, and the approach used in the analysis of the data was qualitative. In the analysis the form of administration of the business, the culture and the middle were checked in that the Company is inserted at the market in that it acts, so much internally as externally. The result of the research, was the elaboration of the Strategic Planning, being this of extreme importance, and primordial need of the Company in study.

Key-word: Planning, Strategy, Control.

SUMÁRIO

	Págs.
LISTA DE FIGURAS.....	09
LISTA DE TABELAS.....	10
 1 Introdução	
1.1 Tema e Problema.....	11
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 Justificativa.....	13
 2 Fundamentação Teórica	
2.1 Planejamento.....	14
2.2 Estratégia.....	15
2.3 Ambiente interno e externo.....	16
2.3.1 Ambiente interno.....	17
2.3.2 Ambiente externo.....	18
2.4 Planejamento Estratégico.....	19
2.4.1 Vantagens e desvantagens do Planejamento Estratégico.....	21
2.4.2 Visão.....	22
2.4.3 Missão.....	24
2.4.4 Análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.....	25
2.4.4.1 Pontos fortes.....	25
2.4.4.2 Pontos fracos.....	26
2.4.4.3 Oportunidades.....	27
2.4.4.4 Ameaças.....	28
2.5 Etapas do processo do Planejamento Estratégico.....	28
2.5.1 Análise Conjuntural.....	28
2.5.2 Diagnóstico Estratégico.....	29
2.5.2.1 Identificação das expectativas empresariais.....	29
2.5.2.2 Filosofia Empresarial.....	29
2.6 Políticas.....	30
2.7 Objetivos e metas.....	31
2.8 Implantação.....	31
2.9 Controle e avaliação.....	32
 3 Metodologia	
3.1 Modelo de estudo.....	33
3.2 Estudo de caso.....	34

3.3 Coleta de dados.....	35
3.4 Análise e interpretação dos dados.....	
4 Apresentação da Empresa.....	37
5 Análise e discussão dos dados.....	40
5.1 Análise conjuntural.....	40
5.2 Diagnóstico Estratégico.....	41
5.2.1 Identificação das expectativas empresariais.....	41
5.2.2 Filosofia Empresarial.....	41
5.2.3 Ambiente interno.....	42
5.2.3.1 Marketing.....	42
5.2.3.2 Finanças.....	43
5.2.3.3 Produção.....	43
5.2.3.4 Recursos Humanos.....	44
5.2.4 Ambiente externo.....	45
5.2.4.1 Tecnologia.....	45
5.2.4.2 Governo.....	47
5.2.4.3 Sindicato.....	48
5.2.4.4 Comunidade.....	49
5.2.4.5 Concorrência.....	49
5.2.4.6 Fornecedores.....	50
5.2.4.7 Clientes.....	51
5.3 Estabelecimento da visão organizacional.....	52
5.4 Definição da missão organizacional.....	53
5.5 Análise do ambiente organizacional.....	53
5.5.1 Pontos fortes.....	53
5.5.2 Pontos fracos.....	54
5.5.3 Oportunidades.....	55
5.5.4 Ameaças.....	56
5.6 Definição de políticas.....	57
5.7 Objetivos e metas.....	57
5.7.1 Definição dos objetivos e metas.....	57
5.7.2 Ações estratégicas.....	58
5.7.3 Resumo dos objetivos, metas e ações estratégicas.....	61
5.7.4 Resumo da situação financeira.....	61
5.8 Implantação.....	62
6 Considerações Finais.....	64
Referências.....	66
APENDICE A – Formulário.....	69

LISTA DE FIGURAS

Quadro 1 - Maquete Gabriella Revestimentos Cerâmicos..... 37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo dos objetivos, metas e ações estratégicas.....	61
Tabela 2 - Resumo da situação financeira.....	61

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema

O presente trabalho visa uma contribuição da importância do Planejamento Estratégico, para a empresa Gabriella Revestimentos Cerâmicos.

O Brasil vem tentando achar a melhor maneira para conseguir um crescimento econômico sustentável e duradouro, onde esta realizando inúmeras reformas em todas as áreas de importância, para a economia brasileira e conseqüentemente para a população em geral.

O ambiente em que estão inseridas as cerâmicas nacionais, devido a uma recente crise entre os anos de 2000 e 2002, e um surpreendente crescimento do setor no ano de 2003. É caracterizado por um elevado nível de turbulências, em função da grande concorrência presente no mercado.

Com o crescimento econômico brasileiro, o setor ceramista é impulsionado gerando um aumento nos negócios e nas vendas. Em vista este crescimento, a empresa acha apropriado desenvolver um Planejamento Estratégico, preparando a organização em seus ambientes internos e externos, respectivamente, explorando, pontos fortes e pontos fracos, e oportunidades e ameaças.

Segundo Montana & Charnov (1999, p.102), "planejamento estratégico examina as questões principais, olha o ambiente externo para se assegurar de que a abordagem é realista, e determina um rumo".

As organizações que buscam maior eficácia e efetividade, precisa ter um feedback sobre as mudanças ocorridas, a fim de ter um conhecimento do momento atual da empresa. É de suma importância analisar os resultados obtidos, e principalmente as modificações ocorridas em seu quadro, após a organização terem sofrido os impactos de uma alteração em sua realidade organizacional. Partindo deste contexto, apresenta-se como problema de pesquisa a seguinte questão:

“Qual a importância do planejamento estratégico para a empresa Gabriella Revestimentos Cerâmicos, com abrangência temporal para cinco anos?”

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um planejamento estratégico para a empresa Gabriella Revestimentos Cerâmicos, com abrangência temporal para 5 anos.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) identificar a estrutura organizacional da empresa, tendo como referência o ambiente interno, sua divisão, organização e coordenação das atividades;
- b) analisar a conjuntura do mercado com relação ao ambiente externo;

- c) definir a visão, a missão, os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças, da empresa;
- d) determinar ações estratégicas para manter a empresa competitiva no mercado em que atua.

1.3 Justificativa

A implantação e implementação de um Planejamento Estratégico nas empresas, há muito tempo deixou de ser um diferencial, e passou a ser uma necessidade, para toda e qualquer organização, independentemente do segmento comercial.

A estrutura organizacional da empresa possibilita à organização, possuir certas características, que podem proporcionar pontos fortes ou fracos em relação a seus concorrentes, que dependendo como forem utilizados, criam oportunidades para a empresa que possibilita ganhos enormes ou ameaças que podem levar a organização, até a falência. Por isso, a estratégia deve ser criada com base no ambiente interno e externo, a fim de interagir com todos os colaboradores da organização e também com futuros parceiros e clientes que possam vir a surgir.

O interesse da implantação de um Planejamento Estratégico, para a organização, é de orientar e mostrar um rumo a ser seguido pela mesma. Com a finalidade de estabelecer metas, alcançar objetivos, e obter resultados.

Os resultados são aferidos através da vantagem competitiva, da manutenção dos clientes, e conquista de novos clientes, bem como de superar os concorrentes do mercado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Planejamento

O planejamento é o plano de ação da organização, ele é criado pelo nível estratégico da empresa, também chamado de alta cúpula administrativa das organizações e serve para orientar as atividades de curto, médio e longo prazo. Chiavenato, (1997), conclui que o planejamento cria um rumo para as empresas, direciona a missão da organização e define as principais atividades.

O planejamento pode ser descrito como:

- a) escolha de um destino;
- b) avaliação de rotas alternativas, e;
- c) decisão sobre o curso específico.

O planejamento, é um método que pode ajudar os gerentes a analisarem cuidadosamente as questões e os problemas, que podem vir a surgir diariamente, e a conceber e prever alternativas, para lidar com as questões e superar os problemas.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 05), "planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites".

Mintzberg (2001, p. 258), afirma que: "O planejamento ajuda a transformar as estratégias pretendidas em estratégias realizadas, tomando o primeiro passo que leva finalmente à implementação".

2.2 Estratégia

A palavra estratégia existe há séculos, e foi desenvolvida pelos militares gregos para obter sucesso nas batalhas contra exércitos inimigos.

Com o aumento da concorrência entre as organizações, o termo estratégia foi transplantado das artes militares, para a administração com o propósito de conseguir sucesso nas batalhas gerenciais. Segundo Ghemawat (2000, p.16), “estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, para quais significava um magistrado ou comandante-chefe militar”.

O conceito de estratégia traz muitas contradições no campo da teoria administrativa, devido a alguns fatores serem usados de maneira universal, e outros determinados fatores, usados somente em algumas situações, e também, dependendo do setor em que a empresa atua, a mesma estratégia pode ter sucesso numa situação, enquanto em outra, um total fracasso.

Montana & Charnov (1999, p.118), identificam a estratégia em: “determinar as oportunidades, as capacidades, os valores e as obrigações e então compará-los em busca da missão da organização”.

A estratégia organizacional constitui o mecanismo através do qual a organização interage com seu contexto ambiental (Mintzberg, et. Al., 2004).

A estratégia define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo.

A estratégia também é condicionada pela missão organizacional, pela visão do futuro e dos objetivos principais da organização. O único integrante racional e

inteligente da estratégia organizacional, é o elemento humano: a cabeça e o sistema nervoso da organização.

Todo contexto oferece uma variedade infinita de estratégias potenciais e muitos caminhos para alcançar as vantagens competitivas sustentáveis. É útil identificar os tipos de estratégias que possuam ofensivas estratégicas similares. Duas delas se destacam por serem particularmente abrangentes: diferenciação e custo baixo. Porter (1986), economista e influente pesquisador de estratégia, sugeriu que custo baixo e diferenciação representam as duas estratégias básicas disponíveis nas empresas, e que todas as estratégias bem sucedidas envolverão uma dessas ofensivas ou ambas.

A formação da estratégia depende muito da estrutura da organização, sua atividade e o tipo de mercado em que ela atua, não existe uma fórmula que defina a organização de maneira universal, podendo utilizar para qualquer empresa com sucesso, por isso cabe ao administrador criar sua estratégia de acordo com a cultura, filosofia e estrutura da empresa, adaptando-a da melhor forma, para interagir com o ambiente externo, e conseguir alcançar seus objetivos (Mintzberg, et. al., 2004).

2.3 Ambiente interno e externo

Ansoff (1990), determina o relacionamento da empresa com o meio, de duas maneiras distintas:

- 1 Mediante um comportamento competitivo (ou operacional), que procura obter lucro do meio ambiente mediante o processo de troca. A empresa consegue isso tentando produzir da maneira mais eficiente possível e garantir o maior segmento de mercado e os melhores preços.

2 Através do comportamento empreendedor (ou estratégico), quando ela procura substituir os produtos e os mercados obsoletos por novos, que oferecem maior potencial para os lucros futuros. A empresa consegue isso mediante a identificação de novas áreas de demanda, do desenvolvimento de produtos aceitáveis, de técnicas de produção e de marketing mais adequadas, testando o mercado e introduzindo novos produtos nesse mercado (ANSOFF, 1990, p.51).

2.3.1 Ambiente interno

A análise interna da empresa, tem como objetivo, demonstrar os pontos fortes e fracos, que a empresa possui e analisar seus concorrentes diretos e indiretos.

O ambiente interno a ser estudado reúne todos os componentes que integram a cultura organizacional, são os fatores que compõem o ambiente de trabalho, as regras seguidas, toda a padronização e a hierarquização da empresa.

Com referencia à análise interna, Oliveira considera que:

Tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado (OLIVEIRA, 1991, p. 89).

Para estabelecer os pontos fortes e fracos, deve-se realizar uma análise interna na empresa, levando em conta alguns aspectos principais dentro das quatro grandes funções:

- a) Marketing – sistema de distribuição, análise de produtos, pesquisa de mercado, força de vendas, promoção e propaganda e políticas mercadológicas;
- b) Finanças – análise dos índices financeiros, análise do sistema de planejamento e controle financeiro e do sistema de registro e de análise contábil;

c) Produção – instalação industrial, equipamentos, processo produtivo, programação e controle da produção, qualidade, custos, pesquisa e desenvolvimento, suprimentos e organização;

d) Recursos humanos – programa de recrutamento, seleção, admissão e treinamento, Índice de rotatividade de funcionários, índice de absenteísmo, plano de carreira, plano de cargos e salários, benefícios e clima organizacional.

Os aspectos que se utiliza para realizar a avaliação, para reconhecer se um ponto é forte ou fraco são:

- a) Base histórica da empresa;
- b) Opiniões pessoais;
- c) Opiniões de consultores;
- d) Análise em literatura; e
- e) Análise orçamentária.

2.3.2 Ambiente externo

A análise externa da empresa, tem como objetivo verificar as oportunidades e ameaças, do mercado, e a posição desejada no futuro, para assim, procurar aproveitar ao máximo as oportunidades, e amortecer as ameaças.(OLIVEIRA, 1993).

Toda organização interage com o ambiente externo, sendo este de influência diretamente no seu interior. Pois mudanças no ambiente externo da organização

acabam acarretando mudanças no seu interior, pois uma empresa é freqüentemente influenciada pelas mudanças externas do meio.

Segundo Chiavenato (1997, p. 799) ambiente "é tudo aquilo que envolve externamente uma organização (ou sistema)".

Oliveira (1993) destaca, ainda, alguns aspectos que deverão ser analisados pela empresa para o estabelecimento de oportunidades e ameaças:

- a) Tecnologia – alterações tecnológicas, programas de pesquisa, função dos equipamentos;
- b) Governo – legislação, planos governamentais, políticas econômicas e financeiras;
- c) Sistema Financeiro – quantidades de instituições, tipos de operações financeiras, condições de operações;
- d) Sindicatos – objetivo, estrutura, poder e comportamento;
- e) Comunidade – população, mão-de-obra, valores sociais, cultura e educação;
- f) Concorrentes – quem são, quantos são, participação no mercado, faturamento, tendências; e
- g) Fornecedores – como são, quantos são, onde são, preços, prazos, qualidade e capacidade de produção.

2.4 Planejamento Estratégico

O desenvolvimento e a formulação ativa de uma estratégia são conhecida como Planejamento Estratégico. Que por sua vez é conceituado como um processo gerencial

que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente (OLIVEIRA, 1998).

Considerando que o macroambiente econômico, social e político estão sujeitos a turbulentas alterações, que tecnologia entram em processos de obsolescência acelerados ou, na sua curva de maturidade mercadológica, que os ciclos econômicos entre o “boom” e a estagnação assumiram um comportamento extremamente dinâmico e, ainda, que as oportunidades do mercado devem ser identificadas com antecipação, o planejamento estratégico transformou-se em um dos sistemas de gestão do fim do Século XX (Rasmussen, 1990). Constituindo-se, desta forma, numa ferramenta muito importante para toda e qualquer organização interessada em analisar suas oportunidades, visando melhorar significativamente seus lucros.

O Planejamento Estratégico deve aparecer no início do processo da administração estratégica, porque o executivo não tem o que organizar, dirigir e controlar, bem como cuidar de seu desenvolvimento e mudança, se ele não tiver antes de tudo planejado.

Também deve ser considerado neste processo, a empresa como um todo, e não apenas uma de suas partes, pois toda e qualquer empresa é um sistema aberto, que interage com os ambientes internos e externos.

Segundo Oliveira (1999, p. 42), “Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando o maior grau de interação com o ambiente”.

O Planejamento Estratégico necessita de uma estrutura metodológica para seu desenvolvimento e implementação.

Megginson, define Planejamento Estratégico como:

Planejamento estratégico inclui atividades que envolvem a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento e estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente (MEGGINSON 1998, P. 165).

Ainda Megginson, considera no Planejamento Estratégico, os seguintes fatores:

- 1 Envolve decisões tomadas pela alta administração;
- 2 Envolve apropriação de muitos recursos, como dinheiro, mão-de-obra ou capacidade física;
- 3 Tem impacto significativo em longo prazo;
- 4 Focaliza a interação da organização com o ambiente externo (MEGGINSON, 1998, P. 165)

2.4.1 Vantagens e desvantagens do Planejamento Estratégico

Uma grande vantagem do Planejamento Estratégico é que ele define o que a empresa espera conquistar e onde quer chegar (Oliveira, 1993), facilitando a previsão de problemas futuros, dando condições aos administradores de enfrenta-los antes de tomarem grandes proporções e, como é um processo que necessita do esforço da organização em todos os níveis, acaba favorecendo a participação de todos no sucesso da empresa (Finckler, Pereira e Cunha, 1995).

Segundo Mintzberg, et. al. (2004, p.22), há uma desvantagem associada a cada vantagem estratégica:

- 1) A estratégia fixa a direção.
Vantagem – o principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa através do seu ambiente.
Desvantagem – a direção estratégica também pode constituir um conjunto de antolhos para ocultar perigos em potencial.

2) A estratégia focaliza o esforço.

Vantagem - a estratégia promove a coordenação das atividades. Sem a estratégia para focalizar os esforços, as pessoas puxam em direções diferentes e sobre vem o caos.

Desvantagem – o “pensamento grupal” surge quando o esforço é excessivamente focalizado. Pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades.

3) A estratégia define a organização.

Vantagem – a estratégia propicia as pessoas uma forma taquigráfica para entender sua organização e distingui-la das outras.

Desvantagem – definir a organização com excesso de exatidão também pode significar defini-la com excesso de simplicidade, às vezes até o ponto de estereotipá-la, perdendo-se assim a rica complexidade do sistema.

4) A estratégia provê consistência.

Vantagem – a estratégia é necessária para reduzir a ambigüidade e prover ordem.

Desvantagem – a criatividade floresce na inconsistência, descobrindo novas combinações de fenômenos até então separados (MINTZBERG, 2004, P.22).

Como desvantagem do processo de Planejamento Estratégico, Keeney, (apud Oliveira, 1993), pondera sobre a questão da existência de múltiplos e diferentes objetivos na empresa, objetivos esses algumas vezes intangíveis, e a influência de diferentes grupos de poder com valores e atitudes diferenciadas. Cada escolha estratégica é feita em diferente contexto, com informações novas e incertas, e o executivo pode assumir estreita e bitolada direção para a qual tende a levar sua empresa, como também, pode avaliar impropriamente as oportunidades de acordo com sua visão das coisas.

2.4.2 Visão

Nanus, argumenta que:

não há máquina mais poderosa para direcionar uma empresa para a excelência e o sucesso duradouro do que uma visão atraente, compensadora, realizável e amplamente compartilhada (NANUS, apud VASCONCELOS FILHO e PAGNOCELLI, 2001 p. 213).

Segundo Vasconcelos Filho e Pagnocelli:

Relacionam a importância da visão com o processo de planejamento e enfatizam que diante do desafio de planejar em ambientes cada vez mais complexos e competitivos, a Visão passou a ter importância fundamental na construção do futuro de pessoas, organizações, cidades e países. (VASCONCELOS FILHO E PAGNOCELLI, 2001, p. 217)

A visão da empresa, é muito importante, pois é a partir dela que seus colaboradores poderão se identificar ou não com o que a empresa pretende passar para os outros. A visão traduz os objetivos de médio e longo prazo da empresa em uma frase, demonstra onde ela pretende chegar. A visão também estabelece objetivos viáveis e passíveis do negócio para serem alcançados.

Drucker (apud Vasconcelos Filho e Pagnocelli, 2001, p. 217) exalta “a importância da visão organizacional de forma singular comentando que mais do que nunca, ter uma Visão voltada para o futuro é a diferença entre o sucesso e o fracasso”.

Segundo Tavares (2000), a visão deve ser apoiada por um conjunto de princípios:

- 1 estabelecer a direção da organização ante as realidades do mercado e do ambiente competitivo;
- 2 orientar o estabelecimento de objetivos e metas e o detalhamento de ações;
- 3 dar significado ao trabalho e motivar as pessoas;
- 4 permear, ser entendida e compartilhada por todos os integrantes da organização;
- 5 ser orientada por valores ou princípios (TAVARES, 2000, p. 179).

Ainda Tavares define as características da visão como:

- 1 desafiadora;
- 2 vinculada à realidade;
- 3 realista;
- 4 flexível;
- 5 atemporal. (TAVARES, 2000, p. 179)

2.4.3 Missão

Uma empresa se define pela missão que tem, não pelos produtos produzidos ou pela sua razão social. Todas as empresas necessitam de uma missão declarada para ter um direcionamento, que mostre a seus colaboradores, clientes e acionistas onde ela quer chegar.

Oliveira (1991, p.69), define missão como "a determinação do motivo central do Planejamento Estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir". Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.

A missão organizacional é o propósito fundamental que a organização tenta seguir e identifica seus produtos e clientes. Assim a missão identifica a razão de ser da empresa, (Megginson et al, 1998).

Tavares (2000, p.181), define missão como "...compreensão comum do papel da organização em face da realidade, expressando sua razão de existir".

Ainda Tavares define que: "missão corresponde ao enunciado do papel que a organização pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças apresentadas por seu ambiente de negócio".

Segundo Kotler a definição da missão da empresa deve conter o domínio competitivo onde a empresa vai atuar e poderia ter como objetivos:

- a) Tipos de indústrias: a empresa vai operar em apenas um tipo de indústria ou em um conjunto de indústrias do mesmo ramo?
- b) Segmentação do mercado: tipo de mercado ou clientes em potencial que a empresa vai atender.

- c) Área atuante: conjunto de regiões, países ou grupo de países onde a empresa deve atuar.

De acordo com Tavares, os pressupostos para a definição da missão são:

- 1 Quem é e onde está nosso cliente?
- 2 Quem poderá vir a ser nosso cliente?
- 3 O que podemos fazer para manter os primeiros clientes e conquistar os demais?
- 4 O que compra nosso cliente?
- 5 Como nossas competências distintivas poderão ser utilizadas para significar vantagem competitiva sustentável? (TAVARES, 2000, p. 181).

2.4.4 Análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças

As empresas estão constantemente interagindo com o meio em que atuam, adaptando e mudando o ambiente onde trabalham ou adaptando-se e sendo modificadas pelo meio onde convivem. Seus pontos fortes e fracos junto com as oportunidades e as ameaças oferecidas pelo mercado, possibilitam a empresa criar uma melhor estratégia para conseguir concorrer de maneira competitiva contra seus concorrentes e proporcionar um produto de melhor qualidade, que atenda todas as necessidades dos clientes.

2.4.4.1 Pontos fortes

As organizações possuem determinadas competências para realizar suas atividades, essas competências variam de empresa para empresa, ocasionando uma

diferenciação na qualidade dos produtos, gerando pontos fortes e pontos fracos nas organizações.

Os pontos fortes apresentam as características que colocam, estrategicamente, em vantagem em relação aos seus concorrentes. Os pontos fortes devem ser estimulados de forma a torna-los diferenciais competitivos, capaz de alavancar negócios para empresa.

De acordo com Mintzberg (2001), a competência distinta de uma organização é mais do que ela pode fazer, é o que ela pode fazer bem, proporcionando os pontos fortes para as organizações.

Segundo Oliveira (1991, p.63), é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional n ambiente empresarial (variável controlável).

2.4.4.2 Pontos fracos

Os pontos fracos são características que tornam a sobrevivência da empresa vulnerável devido às ameaças do meio em que se encontra e se relaciona. Os pontos fracos devem ser trabalhados para que seus efeitos sejam amenizados, causando o mínimo de estragos na organização.

Oliveira (1991, p.64), define ponto fraco como sendo uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável).

Os pontos fracos podem ser identificados por inúmeras características que uma determinada organização possui, Ineficiência operacional, recursos financeiros limitados, recursos humanos não especializados, processo produtivo ineficazes, entre outras, são fraquezas que as organizações podem possuir, ocasionando uma perda na competitividade diante de seus concorrentes. Mas o grau de importância entre os pontos fracos varia dependendo do setor em que a empresa atua e de suas características e estrutura interna.

2.4.4.3 Oportunidades

As expectativas futuras, vista pelo nível estratégico das empresas, podem ser consideradas como oportunidades para as organizações. Segundo Lobato (2003, p. 56), "oportunidades são as situações ou acontecimentos externos à organização que podem contribuir positivamente, para o exercício de sua missão e a concretização de sua visão".

Oliveira (1991, p.64), caracteriza oportunidades como forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.

As oportunidades caracterizam-se também pelas situações que o mercado oferece, que a organização possa utilizar melhor que suas concorrentes.

2.4.4.4 Ameaças

Segundo Lobato (2003, p. 56), “ameaças são as situações ou acontecimentos externos à organização que podem prejudicar o exercício de sua missão e a concretização de sua visão”.

Segundo Oliveira (1991, p.64), ameaças são forças ambientais pela empresa, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas desde que conhecidas em tempo hábil.

As ameaças afetam a sobrevivência de uma determinada organização, e por não ser controladas pelas empresas, tornam-se muito difíceis de preparar-se para elas. Mas o acompanhamento das tendências do mercado pode prever algumas ameaças, preparando-se para elas, antes do acontecimento e antes de seus concorrentes, tornando a ameaça, numa oportunidade para a organização.

2.5 Etapas do processo de planejamento estratégico

2.5.1 Análise conjuntural

A análise conjuntural possibilita a empresa funcionar com suas características em meio aos aspectos econômicos e intervenções governamentais, através de normas, portarias, medidas provisórias e leis que influenciam direta ou indiretamente as organizações e o ambiente em que ela está inserida.

Em um mesmo período, algumas empresas alcançam o sucesso, enquanto outras encontram o fracasso e, salvo raras exceções, isto acontece por causa de posicionamentos estratégicos mais adequados em relação aos fatos econômicos e legais, como: a inflação, as taxas de juros, poupança e investimentos (Santos, 1992).

2.5.2 Diagnóstico estratégico

O diagnóstico determina qual a situação atual em que a organização se encontra. De acordo com Oliveira (1993), esse estudo pode ser dividido em:

2.5.2.1 Identificação das expectativas empresariais

Identificar quais as expectativas empresariais dos donos, sócios, acionistas, conselheiros e integrantes da alta administração da empresa é de fundamental importância para o diagnóstico, pois são elas que determinam o planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado dentro de uma organização.

2.5.2.2 Filosofia empresarial

A filosofia empresarial, segundo Megginson et al (1998), "pode ser definida como o conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento que forma o núcleo de identidade da organização".

A filosofia que a empresa possui identifica tanto a empresa como seus funcionários, criando um ambiente de trabalho melhor para todos que estão de acordo com os mesmos ideais da organização.

Freitas (1991,p. 96), define filosofia empresarial, “como o aprendizado coletivo ou compartilhado, que uma unidade social ou qualquer grupo desenvolve enquanto sua capacidade para fazer face ao ambiente externo e lidar com suas questões internas”.

2.6 Políticas

Mintzberg (2001), afirma que, políticas são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer. Essas regras podem tomar a forma de decisões contingentes para resolver conflitos entre objetivos específicos. As forças políticas importantes para a empresa são da mesma forma extensas e complexas

As políticas para serem eficientes, eficazes e efetivas, segundo Ziegler apud Oliveira, (1993, p. 209), precisam ter as seguintes características: a) Flexibilidade, pois a empresa está em constante interação com o ambiente, portanto, não pode ficar dependendo só de sua tradição; b) Abrangência, pois devem cobrir os vários aspectos e dificuldades que se desenvolvem nas operações da empresa; c) Coordenação, pois, caso contrario, os esforços podem ser dirigidos por tarefas pouco corretas; e d) Ética, pois as políticas devem estar de acordo com os padrões éticos de conduta empresarial.

As políticas usadas pela empresa, servem para oferecer sustentação ao planejamento estratégico, e garantir sua validade.

2.7 Objetivos e metas

O objetivo segundo Megginson et al, (1998, p.171), pode ser conceituado “como os resultados para os quais todas as atividades organizacionais são direcionadas. São uma parte importante do planejamento porque eles se tornam o foco na direção das estratégias.”

Simon (apud Mintzberg 2001, p.20), desde objetivos de valor, que expressam as amplas premissas de valor no sentido das quais a empresa deve se movimentar; através de objetivos organizacionais gerais, que estabelecem a natureza pretendida do empreendimento e as direções nas quais a empresa deve se movimentar – até uma série de objetivos menos permanentes que definem metas para cada unidade organizacional, suas subunidades e, finalmente, todas as principais atividades dentro de cada subunidade.

As metas ditam quais e quando os resultados precisam ser alcançados, mas não dizem como deve ser seguido. Todas as organizações possuem metas múltiplas dentro de uma hierarquia complexa (Mintzberg 2001).

2.8 Implantação

A implantação apropriada e correta do Planejamento Estratégico na organização, é um dos principais fatores, pois de nada adianta um ótimo Planejamento Estratégico se for usado de maneira errônea e incorreta.

Segundo Kotler (1994), a implantação é o processo que transforma planos em ações propriamente ditas e assegura a execução dessas ações de modo a realizar os objetivos estabelecidos pelo plano.

Sabendo-se que a implantação pode definir na qualidade final do Planejamento Estratégico, as empresas devem esforçar não só na criação, mas também na implantação do Planejamento Estratégico.

2.9 Controle e avaliação

Segundo Megginson (1998), o controle é uma consequência importante, pois mostra aos administradores se seus planos são realistas ou se uma administração insatisfatória foi a causa de o planejamento não funcionarem como era de esperar.

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através de comparações entre objetivos alcançados e previstos, sua função principal é a identificação de problemas, falhas e erros, para poder corrigi-los e evitar sua reincidência, fazendo que os resultados obtidos estejam próximos dos resultados esperados, possibilitando o alcance dos objetivos (OLIVEIRA, 1999).

O acompanhamento dos resultados do planejamento estratégico é muito importante a fim de corrigir algum erro não previsto a tempo e não perder muito tempo e dinheiro com alguma possível falha.

3 METODOLOGIA

3.1 Modelo do Estudo

De acordo com o proposto por Vergara (2000), a pesquisa realizada com o objetivo de formular um Planejamento Estratégico para a Gabriella Revestimentos Cerâmicos, pode ser classificada considerando-se os seguintes aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, aplicada e descritiva. Exploratória porque a organização possui um grau de informalidade, sendo necessário investigar a sua realidade a fim de obter os dados necessários para a elaboração do planejamento.

Segundo Gil (apud Silva) a pesquisa exploratória:

Visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torna-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL apud SILVA e MENEZES, 2001, p. 21).

Segundo Vergara (2000), esta pesquisa caracteriza-se, por ser *aplicada*, já que foi criada a partir da necessidade de resolver problemas concretos, a falta de um Planejamento Estratégico. Ainda Silva E Menezes (2001, p. 21) define a pesquisa aplicada como: "objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais". Caracteriza-se também, por um *estudo de caso*, e por uma *pesquisa de campo*, já que foi realizada no local onde ocorreu o fato.

A pesquisa é também descritiva porque expõe as características da organização na visão dos pesquisadores e das pessoas que a compõem. Vergara (2000) salienta que um estudo descritivo expõe as características do universo ou população observados, sem se preocupar com a explicação a respeito do que se escreve, embora sirva para isso e possibilite o estabelecimento de correlações.

A pesquisa é aplicada por ser motivada também pela busca de soluções para problemas concretos da organização, através da elaboração do plano de resultados.

3.2 Estudo de caso

Esta monografia é um estudo de caso da empresa Gabriella Revestimentos Cerâmicos Ltda, por ter sido elaborado a partir dos dados de uma única empresa. Vergara, afirma que:

estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essa como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento (VERGARA, 2000, P. 49).

Silva e Menezes (2001, p. 22), define a necessidade do Estudo de caso como: “quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

3.3 Coleta de dados

A coleta de informações da organização foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas e perguntas abertas, com o proprietário da empresa, análise documental e observação pessoal. Foi feita de acordo com que Pina et al (1978) nos coloca: através de levantamento de dados feitos através da observação e de entrevistas através de formulários com o sócio Gilson H. Zanette e com o Gerente Geral, Alexandre Zugno, pois são estes que cuidam da parte administrativa e operacional da empresa.

Conforme Vergara (2000, p. 49), "a pesquisa participante não se esgota na figura do pesquisador. Dela tomam parte pessoas implicadas no problema sob investigação, fazendo com que a fronteira pesquisador/pesquisado, ao contrário do que ocorre na pesquisa tradicional, seja tênue".

A pesquisa bibliográfica foi realizada com material da Biblioteca Central, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), e da Internet.

Não há nenhuma limitação quanto a informações pesquisadas na empresa, já que o pesquisador tem plena liberdade de acesso a informações dentro da organização. As entrevistas, foram efetuadas, não havendo qualquer constrangimento para responder as perguntas, devido a liberdade que o entrevistado possui para expressar suas opiniões.

3.4 Análise e interpretação dos dados

Por esta pesquisa ter sido exclusivamente elaborada para uma única empresa, a abordagem utilizada para análise considera que, a interpretação dos dados foi qualitativa. Vergara (2000), a análise qualitativa fornece a possibilidade de os dados serem apresentados de forma estruturada, e posteriormente analisados.

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Gabriella Revestimentos Cerâmicos Ltda, foi fundada em 10 de fevereiro de 1999, na cidade de Criciúma, localizada no sul do Estado de Santa Catarina, por empresários conceituados e conhecidos na região que estão ligados a vários ramos industriais como: carvão mineral, metalurgia e geração de energia.

No início as atividades da empresa, concentrava-se mais na Região sul do Estado de Santa Catarina, mas devido a grande aceitação do produto, seu campo de atuação cresceu rapidamente, passando a atuar no Brasil, e no exterior, primeiramente na América do Sul e posteriormente, nos Estados Unidos e oriente.

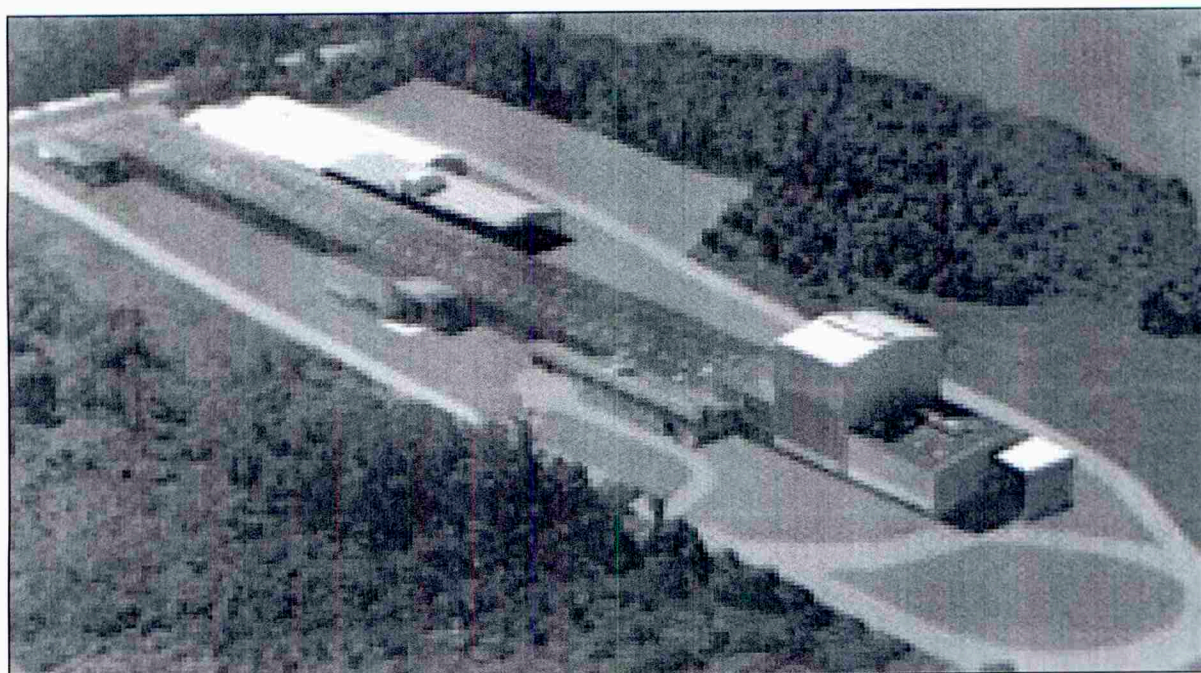


Figura Nº. 01 – Maquete da Gabriella Revestimentos Cerâmicos Ltda. Fonte <<http://www.gabcer.com.Br>>(2004)

A Gabriella conta atualmente com 70 colaboradores, trabalhando em três turnos de trabalho, ocupando, uma área coberta de 6.400 m².

A sociedade era dividida em partes iguais, mas com o passar dos anos, um dos sócios comprou a parte do outro, e dividiu com seu filho em partes diferentes. Hoje a sociedade é formada pelos sócios Gilson Heitor Zanette que possui uma participação de 99,97%, e de Daniel Luciano Zanette, que possui uma participação de 0,03% da empresa.

Por ter a oportunidade da realização, assim como a aceitação de todos os colaboradores da organização em cooperar com o levantamento dos dados, através de depoimentos pessoais, o valor agregado a esta monografia, compreende o que, é a Gabriella Revestimentos Cerâmicos.

Sabendo que a maioria das cerâmicas presentes na região de Criciúma, de modo que é um pólo ceramista nacional, produzia produtos similares e trivial, produzindo azulejos e pisos, a Gabriella Revestimentos Cerâmicos foi criada com o propósito de desenvolver produtos específicos para decorações, e de alta qualidade, aumentando o valor agregado do produto, gerando um maior lucro para a organização.

A Gabriella Revestimentos Cerâmicos Ltda, é uma empresa de alta tecnologia, voltada especificamente para atender um mercado altamente exigente no que tange à qualidade e design.

Os clientes da Gabriella Revestimentos Cerâmicos são as construtoras presentes na região sul de Santa Catarina estendendo se até a região de Florianópolis e de lojas de materiais de construção espalhadas por todo o Brasil. Tem representante

e distribuidores em todo o País e marca presença com exportação para vários países da América Latina, da América do Norte, do Caribe, do Oriente Médio e da Austrália.

O ponto forte é uma coleção de peças especiais, como:

- a) rodapés no formato 8,5x33 cm;
- b) filetes liso e cordões, no tamanho de 33x2,5 cm;
- c) tosetos 10x10 para paredes;
- d) listelos no tamanho 5x25, 8,5x33 e 9,5x30 cm; e
- e) revestimentos de fachada 10x10.

A produção restringe-se a revestimentos 10x10 e peças especiais em grande escala, tem parceria com outras cerâmicas, "studios" e grandes cadeias de lojas, desenvolvendo linhas com marcas exclusivas.

Atualmente a empresa esta conseguindo aumentar suas vendas mês a mês, o que cria uma expectativa de crescimento a curto prazo para os sócios da empresa, e para seus colaboradores. Tendo em vista esse crescimento, a empresa necessita aprimorar sua forma de administrar, para conseguir acompanhar o crescimento e não perder o controle da organização. A empresa também sente a falta de um Planejamento Estratégico definido e transparente a todos os colaboradores.

A concorrência neste ramo é grande, devido a grande concentração de indústrias do mesmo segmento na região, mas a Gabriella Revestimentos Cerâmicos possui uma diferenciação dos concorrentes, por produzir somente peças especiais de alta qualidade, tornando fácil à agregação de valor em seus produtos. A empresa possui uma enorme variedade de tamanhos e cores em suas peças produzidas, possibilitando para o cliente uma satisfação e tranquilidade na hora da escolha e compra dos

produtos. Outra diferenciação, é a flexibilidade de produzir essas peças especiais com velocidade e com fácil mudança de fabricação de produtos na linha de produção.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

5.1 Análise conjuntural

A análise de mercado possui dois objetivos primários. O primeiro é determinar a atratividade do mercado e dos segmentos. O segundo objetivo é compreender as dinâmicas do mercado, de modo que as ameaças e as oportunidades possam ser detectadas e as estratégias possam ser adaptadas.

Apesar da crise no setor cerâmico no período de 2000 a 2002, a empresa conseguiu alcançar suas metas pré-estabelecidas, como o aumento das vendas e da produção e o melhoramento da qualidade em seus produtos. Com a promessa de crescimento econômico para o ano de 2005 a empresa já está realizando investimentos, com o objetivo de aumentar sua capacidade de produção.

No Sul do Estado de Santa Catarina são encontrados, os maiores grupos empresariais produtores de cerâmica de revestimento do Brasil. Cerca de 15 unidades industriais, localizadas em Imbituba, Tubarão, Cocal do Sul, Criciúma, Içara, Urussanga, e nos municípios de Tijucas e Mafra são responsáveis pela produção anual de 100 milhões de metros quadrados de pisos e azulejos e deverá atingir no ano de 2005, 330 milhões de metros quadrados.

As tecnologias de última geração empregadas na fabricação proporcionam produção de revestimentos comparáveis aos italianos e espanhóis.

O setor responsável por 5,5 % das exportações catarinense e emprega 30.000 trabalhadores.

5.2 Diagnóstico estratégico

Neste capítulo, será identificado, a situação atual da empresa.

5.2.1 Identificação das expectativas empresariais

O sócio majoritário foi o fundador da empresa, mas começou a atuar na empresa, após a organização possuir três anos de existência, quando o mesmo adquiriu uma porcentagem maior da sociedade.

Os colaboradores recebem o salário no valor fixado pelo sindicato, o que o faz pagar um pouco abaixo das concorrentes, mas possuem uma grande expectativa em relação a promoções, ou o aumento da estrutura organizacional, possibilitando promoções para os colaboradores existentes na organização, já que a empresa espera aumentar sua produtividade no curto prazo. Somente os vendedores e o Gerente Geral, possuem comissões sobre as vendas.

O sócio majoritário, está otimista devido ao aumento das vendas, e com a possibilidade clara de efetuar investimentos para expandir o potencial produtivo da fábrica, desejando duplicar suas vendas, e seu faturamento.

5.2.2 Filosofia empresarial

A filosofia ou crenças básicas, baseiam-se em algumas regras básicas:

- a) Manter, em qualquer circunstância, uma relação de respeito perante os colaboradores e colegas de trabalho;
- b) Proporcionar o melhor atendimento aos clientes;
- c) Estar sempre desenvolvendo produtos de melhor qualidade, a fim de atender melhor os clientes;
- d) Desenvolver melhoramento nas condições de trabalho dos funcionários e vendedores.

5.2.3 Ambiente interno

5.2.3.1 Marketing

A Gabriella Revestimento Cerâmicos não possui um plano formal de marketing. As ações de promoção ao longo do ano se resumem em alguns outdoors espalhados pelas cidades que possuem uma maior quantidade de vendas, torneios de futebol de pouca expressão, presentes na região carbonífera e algumas propagandas em jornais regionais.

O principal foco de divulgação da empresa é a Feira Internacional de São Paulo, onde busca estar sempre presente, expondo seus produtos em Stander e proporcionando uma maior divulgação de sua marca. Outra fonte de exposição da marca é a sua pagina na Internet, onde apresenta a historia da empresa, divulga os

produtos e faz a venda caso o cliente assim prefira. Existe uma equipe responsabilizada pelas vendas, pela divulgação da marca e pela pesquisa, criação e desenvolvimento de novos produtos.

5.2.3.2 Finanças

O setor ceramista passou por recentes crises de 2000 à fim de 2002 que deixou algumas cicatrizes em várias empresas da região, mas uma recuperação surpreendente aconteceu no ano de 2003, e continuou durante o ano de 2004, possibilitando novos investimentos, e novas contratações.

A maior dificuldade da empresa, é de barganhar com os fornecedores de grande porte, pois a empresa não necessita de compra de grande escala e o prazo para compra, é menor que os prazos feitos nas vendas, gerando uma deficiência relacionada ao capital de giro. Enquanto a empresa compra à vista, vende à prazo.

Com o aumento do faturamento, o capital de giro aumentara proporcionando, uma alavancagem financeira maior, para futuros investimentos pela empresa.

5.2.3.3 Produção

A linha de produção da Gabriella Revestimentos Cerâmicos, é totalmente automatizada, desde a chegada da matéria-prima até a embalagem, não necessitando de colaboradores em processo de manufatura. Os colaboradores trabalham na

realização da manutenção das máquinas, e para a troca do tipo de produto, a ser produzido.

Os equipamentos da Gabriella Revestimentos Cerâmicos, podem ser considerado um ponto forte da empresa, pois necessitam de poucos reparos e possuem uma grande flexibilidade em opções de produtos a serem produzidos, e uma facilidade grande na preparação da troca de produto na linha de produção, gerando uma quantidade grande de opções de produtos, para os clientes da empresa, e conseqüentemente, aumentando a velocidade do atendimento.

A armazenagem da matéria-prima é feita em tonéis, os produtos acabados permanecem em lugares pré-estabelecidos com mapeamento de cada produto, até ser destinado, para os caminhões que farão a distribuição. A compra da maioria dos materiais é feita de acordo com a necessidade. Alguns produtos a empresa possui parcerias e acordos, para a empresa conseguir trabalhar com estoque mínimo.

No que tange a um ponto fraco da empresa, pode ser referenciada a inexistência de uma segunda linha de produção, para conseguir aumentar a produtividade, e com isso diminuir certos custos existentes.

5.2.3.4 Recursos Humanos

O departamento de Recursos Humanos, na empresa Gabriella Revestimentos Cerâmicos, é composto pela Gerente do departamento responsável pelos pagamentos de salários, recrutamento e seleção, e colocação dos colaboradores nos cargos da

empresa, cuidados com exames médicos e planos de saúde para os colaboradores, oficialização dos colaboradores em sindicatos e pela motivação deles nas suas tarefas diárias e por um colaborador, designado pela gerente, que ajuda em todas as atividades existentes no departamento.

A empresa considera seus colaboradores fundamentais para o seu desenvolvimento, e observar neles uma vantagem competitiva, seu tratamento é diferenciado visando o trabalho seguro, para conseguir um capital humano pró-ativo, e que traga benefícios a médio e longo prazo para a organização. Com esses ideais na organização, ela atua com transparência para com seus colaboradores e tenta atrair novos programas que beneficiam o colaborador. Desde os colaboradores que atuam no chão da fábrica até aqueles que executam suas tarefas no escritório da empresa, tendo em vista, que a organização possui inúmeros colaboradores que foram contratados na época da fundação da empresa, verifica-se que a rotatividade dos empregados é pequena, demonstrando que eles estão felizes com o trabalho e com a organização em que eles atuam.

5.2.4 Ambiente externo

5.2.4.1 Tecnologia

A tecnologia influencia de maneira significativa no tipo de produto a ser produzido, e na maneira como os serviços serão prestados, também com relação aos equipamentos utilizados, e como será gerida a organização.

A maneira e os meios pelos quais as organizações transformam os insumos, em produto final, podem variar de equipamentos ou materiais simples, até sofisticados.

O fator tecnológico é considerado por alguns autores como a influência mais dramática nos negócios, pois as mudanças neste setor do ambiente externo são ligeiras e muitas vezes extremas, e rapidamente sentidas pela empresa.

Dentro de uma indústria cerâmica, alterações neste fator externo podem ser sentidas em seus cinco setores de produção:

- a) Prensa: a matéria prima é descarregada e passa pelas prensa para ganhar o formato desejado.
- b) Secagem: logo após ganharem o formato pelas prensas, o produto semi-acabado entra no secador para que o material possa receber a esmaltação.
- c) Esmaltação: o produto segue numa linha e passa pelas máquinas de esmalte e a cerigráficas para proporcionar a cor e o desenho desejado.
- d) Queima: os produtos semi-acabados passam para o forno para ganhar resistência e para que o esmalte fixe no azulejo.
- e) Embalagem: a embalagem é feita por uma máquina que separa automaticamente os produtos de qualidade A dos de qualidade B.

Os fornos importados italianos fazem da qualidade do produto um diferencial a mais para a organização, assim como a diferenciação do produto, pois estes são focalizados e produtos especiais que visa a decoração de fachadas, banheiros e cozinhas, assim se tem uma facilidade na agregação de valor, pois trata de um produto que tem a necessidade de trazer beleza e bom gosto para o cliente.

Inovações tecnológicas são importantes. A empresa possuía apenas duas prensas e somente uma funcionava para a produção, agora com o desenvolvimento

constante da empresa, ela já possui três prensas, e com duas sempre em funcionamento. A empresa imagina comprar outro secador e outro fomo para suprir sua necessidade de demanda.

As máquinas da empresa, têm que estar sempre prevendo quando ira fazer manutenções, devido o custo da prevenção ser menor que o custo de ações corretivas nos equipamentos da empresa, planejando as paradas de produção. Geralmente são feitas no final e inicio do ano, devido a diminuição da demanda, já que muitos vendedores pegam férias nesta época do ano. Pois é necessário realizar essas manutenções para não danificar suas maquinas, pois a troca delas nem sempre é possível pelo alto custo e o tempo de parada para o conserto, pode gerar uma despesa enorme e desnecessária.

5.2.4.2 Governo

Quanto à avaliação da influência das variáveis econômicas no setor cerâmico, pode-se dizer que interferem em vários âmbitos, com o aumento dos impostos como Imposto Sobre Produtos Industrializados, (IPI), e Contribuição para Financiamento da Seguridade Social, (Confins), acrescentando assim todo o processo produtivo, ou no âmbito estadual, com o atual percentual do Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços, (ICMS), que atualmente é o maior do Brasil, tomando as Indústrias catarinenses impotentes em comparação com o mercado nacional, ou ainda em âmbito Federal, com a enorme carga tributária, a exorbitante taxa de juros ou até mesmo os atuais problemas que o Brasil vem sofrendo por causa de uma má organização pública,

como problemas de falta de água e luz, que podem voltar a acontecer com a falta de investimentos em infra-estrutura, e por fim em âmbito internacional, onde teremos, num futuro muito próximo, concorrer com empresas que já estão alguns anos na frente em maquinaria e automação e que possuem capital para investir, entrarão no nosso mercado para tomar a nossa fatia do mercado.

O governo privilegia a exportação e muitas empresas do setor cerâmico, tem a necessidade de exportar, desta forma, as indústrias cerâmicas estão buscando espaços fora do Brasil, para crescer e exportar cada vez mais, mas estão tendo muito cuidado com os produtos expostos à venda, pois todas as cerâmicas estão tomando muito cuidado, e melhorando muito na qualidade para não prejudicar o nome das cerâmicas criciumenses e brasileiras no exterior.

5.2.4.3 Sindicato

A empresa opera com o sindicato patronal (SINDICERAM) e com o sindicato dos colaboradores, Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Cerâmicas de Criciúma, onde possui 44 colaboradores filiados neste sindicato.

O presidente atual do Sindicato patronal, é o Gerente Geral da empresa, o que mantém a empresa sempre atualizada quanto a novas leis e ações tomadas por parte do sindicato e do governo.

O Sindicato das Cerâmicas de Criciúma, SINDICERAM, sabe qual a importância de uma expressão política que defenda o ramo e que viabilize novas atitudes tomadas, por parte do governo, onde priorize a construção civil, como um instrumentador, que

proporcione trabalho para a classe trabalhadora e que estimule esse ramo da economia, que influencia diretamente no aumento do PIB, aumento de emprego.

5.2.4.4 Comunidade

A empresa fica localizada num bairro a 20 minutos do centro de Criciúma, conhecido como Verdinho. A maioria dos funcionários, do chão de fábrica, moram neste bairro, e já possuíam contatos entre si antes de trabalhar na empresa, mas os sócios-proprietários não possuem envolvimento algum com a comunidade local.

5.2.4.5 Concorrentes

A análise da concorrência inicia com a identificação dos concorrentes atuais e potenciais. Há duas formas muito diferentes de se identificar os concorrentes atuais. A primeira considera a perspectiva do consumidor que necessita fazer escolhas dentre os concorrentes. Dessa forma, os concorrentes são agrupados conforme o grau de sua competição pela escolha do comprador. A segunda abordagem tenta colocar os concorrentes em grupos estratégicos com base em sua estratégia competitiva.

A Gabriella Revestimentos Cerâmicos, foge do tradicional, sendo uma cerâmica que não produz pisos, limitando na produção de azulejos decorativos, diminuindo a quantidade de concorrentes diretos. Sabendo que a concorrência é muito forte, o sócio majoritário informou na entrevista, que por mais que a empresa cresça e desenvolva-se,

jamais pretende produzir pisos, para não participar do mercado em que as outras cerâmicas estão inseridas, que produzem pisos e azulejos simultaneamente, desenvolvendo um produto trivial e similar aos demais.

Muitas empresas na região de Criciúma, que produzem pisos também produzem azulejos decorativos, não com a mesma qualidade, mas em maior quantidade, sendo as mais importantes: Cecrisa Revestimentos Cerâmicos, Ceusa Revestimentos Cerâmicos, Vectra Revestimentos Cerâmicos, Eliane, Moliza, entre outras.

Os pontos fortes de alguns concorrentes como Cecrisa e Eliane, que são as empresas que dominam o mercado, é a grande capacidade produtiva, gerando um grande faturamento, pesquisa e desenvolvimentos de produtos, estando à frente no desenvolvimento de novos produtos. Mas a maioria dos concorrentes não possui o mesmo foco que a Gabriella Revestimentos Cerâmicos, o que faz com que ela possua um dos melhores produtos atuantes no mercado.

5.2.4.6 Fornecedores

A organização possui numeras parcerias com fornecedores, seus fornecedores são: a Ultragás com o fornecimento de gás para o forno, secador e para as empilhadeiras, a Esmalglas que fornece esmalte, material essencial e que necessita ter alta qualidade e necessidade de rápido uso nos produtos, inúmeros pequenos fornecedores presentes na cidade de Criciúma, que fornecem materiais como ferramentas e parafusos para manutenção das máquinas, prensas e até com concorrentes diretos com acordos e contratos bem definidos e explícitos, essas

parcerias com os concorrentes variam de troca de material, produção de produtos semiprontos, trocas de matérias primas, entre outras.

A Gabriella Revestimentos Cerâmicos possui alguns fornecedores maiores e mais fortes e sem muita concorrência, com isso não oferece muitas condições de pagamentos, já que a empresa não possui quase que nenhum poder de barganha, e outros fornecedores menores e com muitos concorrentes criando uma vantagem quando é necessário à compra. A maioria dos fornecedores possui uma ótima localização em relação a Gabriella Revestimentos Cerâmicos, e uma capacidade produtiva suficiente para suprir as necessidades de compra. Também são confiáveis quanto ao prazo de entrega, e seus produtos possuem uma boa qualidade.

5.2.4.7 Clientes

Os clientes em potencial de uma cerâmica são toda e qualquer pessoa que pretende utilizar revestimento cerâmico em suas casas ou empreendimentos. Na Gabriella Revestimentos Cerâmicos, clientes são todas as pessoas em busca de um produto diferenciado pela alta qualidade empregada e pelo atendimento dos seus colaboradores.

Os clientes da Gabriella Revestimentos Cerâmicos são as construtoras presentes na região sul de Santa Catarina estendendo-se até a região de Florianópolis e de lojas de materiais de construção espalhadas por todo o Brasil. Possui clientes em todo o Brasil, e para atender esses clientes, ela disponibiliza uma equipe de vendedores especializados e bem distribuídos por todo o Brasil. Ela também exporta

para os países que formam o Mercosul, Austrália, Estados Unidos, alguns países Árabes, e alguns países presente na região do Caribe.

O esforço realizado pela organização é de encontrar novos mercados no exterior que possibilite a realização de novos contratos com distribuidoras de países onde a empresa ainda não tenha contado expressivo e nos países onde já possui clientes fieis e vendas garantidas, procurar tentar vender mais, para aumentar sua participação no mercado. Proporcionando assim, um crescimento da empresa, aumentando a sua área de atuação e sua fatia no mercado.

A inadimplência é uma constante na organização, cerca de 6% ao mês, o administrador tem de precaver devido à falta de pagamentos, mas acredito que isso seja um problema brasileiro e não só da organização. As maneiras de proteger dessa inadimplência usada pela empresa, é vender para quem não deve nada para a organização e para pessoas que não tenham históricos ruins e algumas cobranças são realizadas pelo sistema bancário. A empresa possui um cadastro, mas que não estava sendo usada corretamente, a necessidade da empresa, é de atualizar o cadastro, para que a inadimplência diminua.

5.3 Estabelecimento da visão organizacional

Para a definição da visão organizacional da empresa Gabriella Revestimentos Cerâmicos foram levados em consideração todos os elementos do Planejamento Estratégico. Procurou-se criar uma visão a fim de conscientizar os colaboradores, de

onde a empresa espera chegar e motivar eles, para que eles ajudem a organização a alcançar seus objetivos.

A visão da Gabriela Revestimentos Cerâmicos:

“Ser a empresa mais rentável do setor até 2009, fornecendo produtos de maior qualidade e valor agregado”.

5.4 Definição da missão organizacional

A missão da empresa também reforça a idéia de demonstrar aos colaboradores o que a empresa pretende ser daqui alguns anos.

A missão da Gabriella Revestimentos Cerâmicos é:

“Produzir revestimentos cerâmicos de maior qualidade visando satisfazer o cliente da melhor maneira possível ”.

5.5 Análise do ambiente organizacional

5.5.1 Pontos fortes

- a) **Os benefícios do uso dos revestimentos cerâmicos.** Conscientização das facilidades do uso de revestimentos cerâmicos pelo cliente, como facilidades na lavação, menos necessidades de manutenção, adaptação do material ao tempo

e proporciona uma maior vida útil das fachadas e paredes, evitando infiltrações de água.

- b) Produtos de alta qualidade.** Os produtos vendidos pela Gabriella Revestimentos Cerâmicos possui uma qualidade diferenciada, comprovada pelos clientes, possibilitando a empresa cobrar um preço maior em relação aos seus concorrentes.
- c) Imagem no mercado catarinense.** A imagem da Gabriella Revestimentos Cerâmicos é muito bem conceituada pelos clientes, fornecedores e colaboradores em geral, pela sua ética profissional e pela qualidade em seus produtos.
- d) Relacionamento com parceiros.** A empresa, apesar de pouco tempo no mercado, conseguiu criar fortes laços com fornecedores, clientes e até concorrentes, criando contratos facilitadores e negócios ganha-ganha, onde os dois lados saem ganhando.
- e) Flexibilidade gerencial e comunicação.** Devido aos poucos níveis hierárquicos, a comunicação é rápida e clara, tornando a empresa ágil às mudanças.

5.5.2 Pontos fracos

- a) Capacidade Produtiva.** A empresa possui uma capacidade produtiva pequena em relação aos concorrentes, isso acaba prejudicando a empresa a competitividade da empresa.

- b) Recursos financeiros limitados.** A empresa não possui uma reserva financeira para qualquer eventualidade e, para o capital de giro.
- c) Recursos humanos pouco especializados.** O treinamento de novos colaboradores ainda é muito informal, gerando muitas falhas no início de suas atividades.
- d) Ausência de objetivos claros.** A empresa sobrevive a cinco anos, e seus objetivos não são esclarecidos a todos os funcionários da organização, limitando-se, somente na alta cúpula administrativa.
- e) Ausência de clareza nas estratégias.** A empresa não consegue definir a onde pretende estar daqui a 10 anos, e como alcançar seus resultados, o que constitui uma grande fraqueza organizacional.

5.5.3 Oportunidades

- a) Aumento do uso de revestimentos cerâmicos pela população em geral.** O uso do revestimento cerâmico em fachadas e paredes trás uma beleza maior que o uso da tinta, oferecendo um valor a mais ao imóvel.
- b) Crescimento do setor de construção civil da região.** As maioria das construtoras da região Carbonífera estão investindo em inúmeras obras, e também, novas empresas desse setor já começaram a surgir.
- c) Crescente disposição para compras via internet.** Devido ao crescimento muito grande no uso da internet, muitos clientes procuram a empresa via

internet, escolhendo os produtos e muitas vezes até efetuando a compra, de maneira mais ágil e barata para ambos.

- d) Fidelidade dos clientes junto aos fornecedores.** Muitos clientes tornam fieis após a compra, sabendo disso a Gabriella Revestimentos Cerâmicos, tenta proporcionar o melhor atendimento ao cliente para tornar um cliente em potencial e fiel a organização.
- e) Facilidades para exportar criadas pelo governo.** O governo esta com uma política muito clara, priorizando as exportações, as empresas devem estar preparadas para exportar, mesmo sabendo das grandes dificuldades encontradas.

5.5.4 Ameaças

- a) Baixo crescimento econômico brasileiro.** Caso o Brasil não consiga implantar um crescimento econômico sustentável, a economia brasileira pode voltar a passar por novas crises, prejudicando os investimentos previstos pela empresa.
- b) Possibilidade de Recessão.** De forma idêntica ao baixo crescimento econômico, a possibilidade de recessão, pode atrofiar os investimentos previstos pela empresa.
- c) Grande concorrência na região.** Muitas empresas concorrentes estão instaladas na região, e isso faz com que a concorrência seja mais intensa. Muitas empresas estão fortalecidas e possuem um mix de produtos industrializados e com uma capacidade maior, possibilitando vender produtos mais baratos.

- d) **Produtos similares.** Muitas empresas produzem produtos similares, mas com uma qualidade muito menor, mas com preços bem mais baixos, que devido ao baixo poder aquisitivo dos clientes, acabam satisfazendo-se.
- e) **Dificuldade na captação de recursos.** Muitas empresas pretendem investir, mas a muita dificuldade de encontrar empréstimos com juros baratos, o que acaba prejudicando as empresas e o crescimento econômico do país.

5.6 Definição de políticas

- a) Sempre respeitar o colaborador;
- b) Proporcionar um atendimento acima das expectativas dos clientes, a fim de surpreendê-lo;
- c) Possibilitar o desenvolvimento aos colaboradores para a empresa melhorar seu capital intelectual;
- d) Manter segurança máxima enquanto estiver no horário de trabalho;
- e) Fazer com que cada negócio feito tenha uma ótima rentabilidade para a empresa.
- f) Utilizar somente matéria-prima de melhor qualidade, para proporcionar um produto acabado de maior qualidade.

5.7 Objetivos e metas

5.7.1 Definição dos objetivos e metas.

Objetivo 1: Crescimento da produção.

Meta 1: Ampliar 100% a capacidade produtiva até 2006.

Objetivo 2: Melhoramento e ampliação da área da empresa.

Meta 2: Remodelar e ampliar a estrutura física da empresa até 2010.

Objetivo 3: Propaganda e divulgação.

Meta 3: Usar os veículos de divulgação local, para propaganda da marca Gabriella Revestimentos Cerâmicos.

5.7.2 Ações estratégicas

Para cada objetivo e meta, definiu-se algumas ações estratégicas para alcançar os objetivos e as metas determinadas. Além das ações planejadas, definiremos, como, quando, por que e com que recursos irão ser postos em pratica.

Objetivo e meta 1:

Ação estratégica 1A: Aquisição de uma nova linha de produção completa.

Como: adquirindo uma nova prensa, secador, forno, uma maquina de embalagem e cerigráficas, importados da Itália.

Quando: até junho de 2005.

Por que: para aumentar a capacidade produtiva da empresa, a fim de suprir a necessidade de demanda.

Recursos: o valor de uma nova linha de produção foi orçado em R\$ 4.000.000,00.

A Gabriella Revestimentos Cerâmicos não dispõem do total do investimento em caixa, mas a fornecedora proporciona uma forma de pagamento flexível, facilitando a aquisição dos novos equipamentos.

Objetivo e meta 2:

Ação estratégica 2A: Aquisição do terreno vizinho.

Como: a empresa pretende adquirir o terreno, prevendo uma necessidade de espaço no médio prazo.

Quando: a empresa ainda não sente essa necessidade, mas sabe que no médio prazo poderá necessitar, então a empresa pretende efetuar a compra após a aquisição da nova linha de produção.

Por que: pela necessidade de expandir seu espaço físico, por se tratar de um terreno baldio e devido ao Layout da fábrica.

Recursos: como já foi citado, a empresa não possui um capital para efetuar a compra, já que as receitas futuras serão destinada para outras aquisições, mas o dono do terreno já foi contatado e num futuro próximo, a empresa espera efetuar a compra.

Ação estratégica 2B: Pavimentação do acesso ao escritório.

Como: a empresa pretende pavimentar o acesso para o escritório, com asfalto ou concreto.

Quando: a empresa não tem data definida, mas pretende pavimentar o acesso até 2010.

Por que: o acesso é de chão batido, e em dias de chuva, o acesso torna-se barro, dificultando o acesso dos caminhoneiros que carregam o produto, e de clientes e fornecedores que visitam a empresa.

Recursos: como já foi citado, a empresa não possui um capital para efetuar a pavimentação, mas no futuro pretende destinar parte da receita para a pavimentação.

Ação estratégica 2C: Área de lazer para funcionários.

Como: a empresa pretende fazer uma churrasqueira junto com um campo de futebol.

Quando: a empresa não tem data definida, mas pretende montar a área de lazer até 2010.

Por que: para oferecer um local para os funcionários, nas cerimônias festivas da empresa.

Recursos: como já foi citado, a empresa não possui um capital para efetuar a criação da área de lazer, mas no futuro pretende destinar parte da receita para a criação dessa área.

Objetivo e meta 3:

Ação estratégica 3A: manter ativo um ou mais canais de divulgação da marca Gabriella Revestimentos Cerâmicos e seus produtos.

Como: colocando outdoors nas cidades com maior e menor percentual de vendas, participando de feiras, nacionais e internacionais, colocando placas no estádio de algumas cidades e contratando comerciais em rádio e televisão.

Quando: o mais rápido possível.

Por que: para divulgar a marca e alcançar os clientes em potencial.

Recursos: pretende investir 5% do faturamento na divulgação da marca.

5.7.3 Resumo dos objetivos, metas e ações estratégicas

OBJETIVOS	META	AÇÕES	CUSTO
Crescimento da produção	Crescer 100% da capacidade produtiva em 2 anos	* aquisições de maquinas para a produção	* investimento de R\$ 4.000.000,00
Melhoramento e ampliação da área da empresa	Remodelar e ampliar a estrutura física da empresa em 5 anos	*aquisição do terreno vizinho *pavimentação do acesso ao escritório *construção de uma área para lazer	* entre R\$ 1.500.000,00 a 2.500.000,00
Propaganda e divulgação	Veículos de abrangência nacional	*outdoors, feiras nacionais e internacionais, propaganda em estádios de futebol e veiculação de propagandas em rádio e televisão	* 5% sobre o faturamento

Quadro nº. 01 – Resumo dos objetivos, metas e ações estratégicas.

Fonte: dados adaptados de Oliveira, (1999); Gabriella Revestimentos Cerâmicos Ltda, (2004).

5.7.4 Resumo da situação financeira

	2002	2003	2004(projetado)
Receita	5.787.858,10	7.719.099,64	10.806.600,00
Despesas	5.665.778,25	7.676.833,32	10.606.600,00
Lucro	122.079,85	42.266.32	200.000,00

Quadro nº. 02. – Resumo da situação financeira.

Fonte: Oliveira, (1999); Gabriella Revestimentos Cerâmicos Ltda, (2004).

O quadro da situação financeira a empresa vem conseguindo um aumento de 33% no faturamento no ano de 2002 para 2003 e um crescimento de 40% do ano passado (2003) para o projetado para o final deste ano (2004), isso demonstra a um crescimento visível e a necessidade de investir no aumento da capacidade produtiva da empresa, para que ela continue com essa ascensão.

Mas a empresa deve tomar cuidado com as despesas criadas com a diminuição da lucratividade, pois apesar do faturamento ter aumentado os lucros caíram de forma espantosa.

5.8 Implantação

Todo Planejamento Estratégico desenvolvido para uma organização, deve ser analisado pelos administradores da empresa antes de ser implementado, mesmo que a empresa possua uma necessidade urgente da implantação de um planejamento estratégico.

A implantação de uma nova gestão ou para inserir um Planejamento Estratégico novo, envolve a empresa por inteiro, mudando a forma de trabalho dos colaboradores internos da empresa. Essas mudanças pode criar um medo entre os colaboradores, onde muitos rejeitam qualquer forma de mudança, seja pelo comodismo ou pelo medo de não se adaptar, dificultando muito o trabalho do administrador e a implantação de novos sistemas administrativos para a organização. Por isso deve ser realizado um

trabalho de conscientização com os colaboradores a fim de mostrar a eles, que a mudança vem para melhorar a organização e seu trabalho dentro da empresa.

Neste caso, o Planejamento Estratégico foi desenvolvido por um dos sócios, mas mesmo assim terá que passar por uma análise da alta administração, para serem analisadas as mudanças que irão ocorrer e a facilidade de adaptação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho realizado na empresa Gabriella Revestimentos Cerâmicos Ltda, destinou-se a analisar a administração deste empreendimento, caracterizar o negócio da empresa, identificar sua cultura organizacional dominante, estabelecer a visão e a missão e definir de forma clara os objetivos e as metas, analisar o ambiente interno e externo da organização, junto com seus pontos fortes e fracos e suas oportunidades e ameaças e, finalmente, formular as estratégias competitivas. Todas estas etapas tinham por objetivo, responder o objetivo geral e os objetivos específicos propostos pelo trabalho, a elaboração do Planejamento Estratégico, com apoio as teorias criadas por estudiosos do mesmo setor. Partindo do conceito que visa o Planejamento Estratégico como um "processo" que tem por objetivo estabelecer um futuro desejado e os caminhos e meios de torna-los realidade (Oliveira, 1999), elaborou-se, neste trabalho de estagio supervisionado, um plano com ações, preparando a empresa para os próximos cinco anos, aproximadamente.

A Gabriella Revestimento Cerâmicos, pretende ampliar seus equipamentos de produção, a fim de aumentar sua produtividade, fazendo com que a empresa seja capaz de atender toda a demanda e possa investir na penetração de novos mercados, e conseguindo produzir as peças especiais a um custo um pouco mais baixo, já que a produção aumentará.

A empresa necessita de uma remodelação no seu acesso, e na área externa, o possibilitará uma facilidade maior para a chegada e movimentação dos fornecedores e clientes que freqüentam a fábrica, é uma área de lazer para a melhor qualidade de vida dos funcionários e para equipar a empresa para momentos festivos.

A empresa espera aumentar seus canais de divulgação e propaganda, divulgando sua marca em lugares onde possua cliente em potencial, o que possibilitará um aumento das suas vendas num curto período de tempo.

É importante ressaltar a importância deste projeto ao pesquisador e acadêmico, que além do papel de pesquisador, possui fortes ligações com a empresa e um futuro profissional inserido nela. A prova maior deste trabalho de conclusão de estágio, é que independente do tamanho da organização, é necessário administrá-lo profissionalmente e com muita dedicação, para conseguir superar a concorrência avassaladora e algumas vezes desleal, criada com a globalização cada vez mais presente e atuante no mundo em que vivemos, e no mercado em que atuamos.

Enfim, o Planejamento Estratégico, é uma ferramenta de gestão muito importante para qualquer organização, seja ela, pequena ou grande. Ter o conhecimento de si, conhecendo qual seus valores e sua cultura, analisando o ambiente em que a empresa esta inserida e possuindo uma visão do futuro, ela acaba possuindo uma vantagem competitiva muito grande diante de seus concorrentes, pois mesmo tendo objetivos e metas desafiadoras, ela formula as estratégias e consegue alcançar seus sonhos e objetivos.

Referências

ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L., **Do planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). Informação e documentação. Citações em documentos- Apresentação: NBR10520. Rio de Janeiro: ABNT, 2003a.

_____. Trabalhos Acadêmicos - Apresentação: NBR14724. Rio de Janeiro: ABNT, 2003b.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 3ed. São Paulo: Makron, 1994.

_____, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1997.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**; formação, tipologias e impacto. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1991.

Gabriella Revestimentos Cerâmicos. Maquete e textos. Disponível em: <<http://www.gabcer.com.br>>. Acesso em: 20 de setembro de 2004.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário de negócios**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Prentice, 10ª ed. 2000.

LOBATO, David M., FILHO, Jamil Moysés, TORRES, Maria C. S., RODRIGUES, Murilo R. A, **Estratégia de empresas**. São Paulo, FGV editora, 2ª ed. 2003.

MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: SP. Harbra. 1998.

MINTZBERG, Henry. Et. al. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Ed. Bookmam, 2004.

_____, Henry. QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 3ª edição, 2001.

MONTANA, Patrick J. CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Ed. Saraiva, 1999.

OLIVEIRA, Djalma P. R.. **Estratégia empresarial: Uma abordagem empreendedora**. 2º ed. São Paulo: SP. Atlas. 1991.

_____, Djalma P. R.. **Excelência na administração estratégica: competitividade para administrar o futuro das empresas**. 4 Ed. São Paulo: SP. Atlas. 1999.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. - 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro**. São Paulo: Edições Aduaneiras, 1990.

SANTOS, Luiz Alberto A. dos. **Planejamento e gestão estratégicas nas empresas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SILVA, Edna L., MENEZES, Estera M., **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. ver. Atual. Florianópolis: 3ª Ed. 2001.

STONER, James A., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

APENDICE A – FORMULÁRIO

A empresa Gabriella Revestimentos Cerâmicos possui um planejamento estratégico definido?

Quais as perspectivas do mercado para o futuro da organização?

O que pode ser mudado dentro da empresa?

4) Quais os pontos fortes e os pontos fracos que a Gabriella Revestimentos Cerâmicos possuem?

5) Como é o relacionamento dos colaboradores dentro da organização?

6) a empresa possui forças para competir contra os principais concorrentes?